

## **Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Konflik (Studi Kasus MTss Al-Istiqomah Kecamatan Warudoyong Kota Sukabumi)**

**M. Alwi AF**

Institut Madani Nusantara (IMN) Sukabumi, Indonesia

Korespondensi penulis : [alwiiyaaa@gmail.com](mailto:alwiiyaaa@gmail.com)

**Mulyawan Safwandy Nugraha**

UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: [mulyawan@uinsgd.ac.id](mailto:mulyawan@uinsgd.ac.id)

**ABSTRACT.** *This study aims to explain how transformational leadership is in Conflict Management in madrasa education units, especially Madrasah Tsanawiyah (MTs). The method used in this research article is the observation or field method. By using a qualitative research approach, the result is that transformational leadership can play an active role in dealing with conflicts that exist in educational institutions. Positioning oneself as a third person, mediator and facilitator by holding mediation, deliberation, reconciliation and so on in an impartial manner and does not harm both parties.*

**Keyword :** *transformational leadership, conflict management, madrasah.*

**ABSTRAK.** Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana Kepemimpinan transformasional dalam Manajemen Konflik disatuan pendidikan madrasah, khususnya Madrasah Tsanawiyah (MTs). Metode yang dipakai pada artikel penelitian ini adalah metode observasi atau lapangan. Dengan pendekatan penelitian kualitatif, hasilnya bahwa kepemimpinan transformasional bisa sangat berperan aktif dalam menanggapi konflik-konflik yang terdapat dilembaga pendidikan. Memposisikan diri sebagai orang ketiga, mediator dan fasilitator dengan mengedepankan mediasi, musyawah, islah dan sebagainya dengan tidak berpihak serta tidak merugikan kedua belah pihak.

**Kata Kunci :** kepemimpinan transformasional, manajemen konflik, madrasah.

### **1. PENDAHULUAN**

Kepemimpinan sebagai fungsi manajemen mempunyai posisi strategis dalam mencapai tujuan organisasi. posisi ini akan dihadapkan pada situasi yang berbeda. Kepemimpinan sendiri adalah sebuah alat atau solusi untuk seluruh masalah yang dihadapi organisasi. Dalam suatu lembaga pendidikan Islam, peran kepemimpinan madrasah diatur oleh seorang kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan pemegang masa depan madrasah. Kegagalan dan keberhasilan suatu madrasah banyak ditentukan oleh kepala madrasah.<sup>1</sup> Merekalah yang

---

<sup>1</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (bandung: Remaja Rosdakarya, 2004). Hal : 24

Received Maret 30, 2023; Revised April 15, 2023; Mei 01, 2023

\* M. Alwi AF, [alwiiyaaa@gmail.com](mailto:alwiiyaaa@gmail.com)

mengontrol dan memutuskan arah yang akan diambil oleh madrasah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. madrasah yang efektif, bermutu, dan favorit tidak lepas dari peran kepala madrasah di dalamnya.

Pemimpin madrasah sebagai penentu fokus dan pengendali irama keberlangsungan madrasah memiliki peran yang kompleks. Di antara peran-peran tersebut adalah menjadi pemimpin yang baik, mengembangkan sumber daya manusia, pembuat keputusan, dan penengah dalam konflik. Fakta menunjukkan bahwa dalam organisasi manapun yang terdiri dari banyak orang dan sistem yang berbeda, tidak jarang terjadi perbedaan pendapat, ketidakcocokan dan tentunya hal tersebut yang dapat menimbulkan konflik.

Konflik merupakan fenomena yang wajar terjadi dalam organisasi, termasuk di lembaga pendidikan Islam. Konflik bisa baik bagi organisasi dan bisa juga buruk. Resolusi konflik membutuhkan keterampilan, keterampilan tersebut dapat dipelajari dan diperoleh melalui teori manajemen konflik. Dengan keterampilan tersebut pengelola madrasah akan mampu mengubah konflik yang dihadapi madrasah menjadi sesuatu yang positif bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Rini Juni Astuti dan ugi Harsono yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Sebagai Solusi Mengatasi Konflik Interpersonal Dan Perilaku Kontra Produktif Dalam Organisasi*, dalam hasilnya mengatakan : penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam manajemen perusahaan, khususnya menyangkut konflik, maka gaya kepemimpinan transformasional berjalan sangat baik dan efektif. Terutama dalam posisinya sebagai bentuk solusi atas konflik dan kinerja kontra produktif yang mungkin dilakukan oleh karyawan.<sup>2</sup> Penelitian lain dengan judul *Manajemen Konflik Interpersonal Di Sekolah* yang disusun oleh Ahmad Muslim, dalam hasilnya mengatakan : Pengetahuan akan manajemen konflik baik dan benar berdampak pada peningkatan kinerja setiap individu dan ,tentunya akan menghasilkan suasana atau lingkungan organisasi yang sehat.<sup>3</sup>

Dalam hal ini peneliti berasumsi bahwa Kepemimpinan transformasional dalam manajemen konflik sangat cocok bagi kepala madrasah, baik tingkatan MI, MTs bahkan MA dengan intensitas konflik yang kental oleh banyaknya faktor yang mempengaruhi. Dengan

---

<sup>2</sup> ugi Harsono Rini Juni Astuti, "Kepemimpinan Transformasional Sebagai Solusi Mengatasi Konflik Interpersonal Dan Perilaku Kontra Produktif Dalam Organisasi," *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial Dan Humaniora e-Issn 262 (2019)*. E-ISSN 262 (2019).

<sup>3</sup> Ahmad Muslim, "Manajemen Konflik Interpersonal Di Sekolah," *Jurnal Paedagogy. Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Mataram Volume 1 N (2014)*.

demikian dalam artikel ini penulis tertarik untuk memaparkan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam manajemen konflik di MTs Al-Istiqomah Kecamatan Warudoyong Kota Sukabumi.

## **2. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.<sup>4</sup> penulis juga menggunakan bentuk penelitian Studi Kasus Instrumental Tunggal (*Single Instrumental Case Study*), merupakan bentuk penelitian studi kasus yang dilakukan dengan menggunakan sebuah kasus untuk memberi gambaran mengenai suatu isu.<sup>5</sup>

Penelitian kualitatif sendiri merupakan pendekatan penelitian yang menitikberatkan pada gejala alamiah dan naturalistik yang ada di alam dan harus dilakukan dengan observasi ke lapangan.<sup>6</sup>

Dalam penelitian ini pun kami menggunakan penelitian kepustakaan (*Library Resarch*), artinya penelitian ini tidak hanya mencari atau menggali informasi untuk kemudian menjadi data hanya bersumber dari dilapangan saja (observasi dan wawancara). Tetapi juga menggunakan data atau informasi dari sumber-sumber kepustakaan seperti buku, penelitian terdahulu dan juga internet.

Hasil dari observasi lapangan dan temuan kepustakaan kemudian diceritakan dengan jelas, sehingga akan diperoleh informasi mengenai Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Konflik Studi Kasus Mtss Al-Istiqomah Kecamatan Warudoyong Kota Sukabumi.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Transformasional.**

Kepemimpinan transformasional adalah upaya mempengaruhi orang lain sehingga terjadi proses kolaboratif antara pemimpin dan pengikut. Mereka bekerja sama untuk mencapai tingkat spiritualitas dan kesuksesan yang lebih tinggi dari pada sebelumnya. Pemimpin memanfaatkan kekuatan pengikut mereka untuk melihat dunia di luar zaman mereka, dengan kenyataan. Dengan cara ini, para pengikut memiliki banyak semangat hidup dengan berhasil memenuhi misi organisasi atau tujuan organisasi secara efektif.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (bandung: Siswa Rosdakarya, 2002). Hal : 5

<sup>5</sup> Imam Subhi Siti Nurhasanah, Mulyawan Safwandy Nugraha, *Metodologi Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*, ed. Susilawati, susilawati (pertama: Media Edu Pustaka, 2022). Hal : 256

<sup>6</sup> Muhammad Nazir, *Metode Penelitian* (bandung: Remaja Rosdakarya, 1994). Hal : 159

<sup>7</sup> Garry Yukl, *Leadership in Organizations* (New York: Prentice Hall, 2002). Hal : 299

Gaya transformasional mengacu pada praktik kepemimpinan di mana pemimpin memberikan pemahaman kepada para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi keberlangsungan organisasi dan dapat memberikan dampak yang signifikan dan luar biasa bagi orang-orang didalamnya. Kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pemimpin spiritual, karena pemimpin ini berupaya menanamkan kemampuan kepada pengikutnya untuk menantang tidak hanya ide-ide yang sudah mapan, tetapi juga ide-ide yang diyakini oleh pemimpin.

### **Manajemen dan Konflik.**

**Manajemen** atau disebut dengan pengelolaan diambil dari bahasa Inggris “*Management*” yakni dari kata kerja *to Manage* yaitu sinonim dari kata *to Hand* yang berarti mengurus, *to Control* yang berarti memeriksa dan *to Guide* yang berarti memimpin. dilihat dari asal katanya (etimologi), manajemen berarti seni untuk mengurus, mengendalikan, memimpin, atau membimbing.<sup>8</sup>

Sedangkan definisi manajemen secara (terminologi) yang dikemukakan oleh Fridreck Taylor W adalah : “*Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then seeing that they do in the best and cheapest way*”.

Dari kedua perspektif di atas, manajemen didefinisikan sebagai keterampilan yang ditujukan untuk mengetahui dengan tepat apa yang ingin dilakukan orang, dan untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan cara terbaik serta mudah.

**Konflik** berasal dari kata kerja Latin *configere* yang artinya saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.<sup>9</sup>

Konflik bisa didefinisikan sebagai suatu hubungan antara dua atau lebih kelompok (orang atau organisasi) dengan tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik disebabkan oleh individu atau kelompok karena ketidak sepakatan atau perbedaan pendapat tentang tujuan yang ingin dicapai.<sup>10</sup>

Dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu gejala sosial dimana seseorang dengan seseorang, kelompok dengan kelompok lain, serta organisasi dengan organisasi terjadi ketidak

---

<sup>8</sup> Mochtar Effendi, *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, ed. Bharata Karya Aksara (Jakarta, 1986). Hal : 9

<sup>9</sup> Pupun Sofiyati, “Konflik Dan Stress; Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi” (Universitas Brawijaya, 2011). Hal : 15

<sup>10</sup> Pupun Sofiyati. Hal : 2

cocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai. Konflik merupakan suatu hal yang sering terjadi didalam suatu organisasi. Bukan hanya dalam proses perencanaan apapun, juga sering terjadi dalam kehidupan sosial terlebih lembaga pendidikan islam.

Dalam manajemen, ketika orang-orang bekerja sama dan terutama dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama pula, perbedaan pendapat akan sering menimbulkan konflik. Konflik tidak hanya terjadi dalam lingkup sosial, tetapi konflik juga bisa terjadi kepada individu, antara tujuan yang ingin dicapai dengan keadaan yang terjadi pada dirinya. Hal tersebut juga merupakan sebuah konflik.

Demikian pula dengan dunia pendidikan, konflik kerap terjadi antara guru, siswa, dan pejabat struktural yang termasuk dalam struktur organisasi tersebut juga tidak terlepas dari terjadinya konflik.<sup>11</sup> Ketidaksesuaian antara tugas pokok dengan yang dikerjakan dan gaji sebagai guru yang diberikan kepada pekerjaan lain seringkali menimbulkan konflik, bahkan yang terkecil sekalipun, bisa menimbulkan stres.<sup>12</sup> Adanya konflik pada umumnya diawali dengan munculnya benih-benih konflik, sehingga pemimpin mempunyai tugas untuk mencari sumber dan tipe benih-benih konflik sedini mungkin, menganalisis efek yang akan ditanggung, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk menentukan langkah yang kongkrit secara tepat.<sup>13</sup>

Konflik yang digambarkan sebagai ‘pedang bermata dua’, satu sisi dapat bermanfaat jika dikelola secara efektif, di sisi lain dapat merusak dan membawa malapetaka ketika digunakan untuk bertikai dan berkelahi. sama halnya dengan suatu organisasi, meskipun hadirnya konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi juga dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.

Konflik menurut pendapat penulis adalah sebuah pertentangan yang berada dalam setiap perorangan, kelompok yang dapat menghambat, tujuan dan juga merupakan sebuah keharusan yang harus ada, karena konflik jika disadari, dipahami dan dikelola akan bersifat transformatif dan rehabilitatif bagi kehidupan manusia lebih baik, karena dari sifat konflik itu sendiri yang tumbuh dan berkembang seiring manusia hidup, Namun sebaliknya jika konflik tersebut tidak segera disadari dan dimanaj maka akan menimbulkan dampak kerusakan dan kehancuran.

---

<sup>11</sup> Pupun Sofiyati. Hal 1

<sup>12</sup> Pupun Sofiyati. Hal : 258

<sup>13</sup> Pupun Sofiyati. Hal : 259

**Manajemen konflik** Hendricks berpendapat bahwa manajemen konflik adalah penyelesaian konflik yang dapat dicapai dengan menghubungkan dan mendorong tumbuhnya pemikiran kreatif. Mengembangkan alternatif adalah salah satu kekuatan dari gaya integratifnya. Sedangkan menurut Edelman, manajemen konflik adalah pengelolaan konflik yang sistematis yang memberikan efek positif, yaitu memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan rasa percaya diri dan harga diri, meningkatkan kreativitas dan produktivitas.<sup>14</sup>

Dapat dipahami dari kedua definisi tersebut bahwa manajemen konflik adalah suatu cara yang digunakan individu untuk menghadapi konflik atau pertentangan antara dirinya dengan orang lain yang muncul di dalam kehidupan.

### **Konflik sebagai Realitas.**

Konflik adalah suatu keadaan dimana pertentangan pendapat, sikap, tindakan di antara individu, kelompok atau organisasi.<sup>15</sup>

Salahsatu sebab munculnya konflik, seperti : jika dua orang atau lebih individu masing-masing memiliki dan berpegang pada pandangan yang sama sekali berlawanan satu sama lain, dan mereka tidak mau dan atau tidak pernah berkompromi karena setiap individu dapat menarik kesimpulan yang berbeda-beda, atau mereka cenderung bersifat tidak toleran, maka dapat dipastikan akan timbul konflik. Dalam suatu organisasi, munculnya masalah-masalah yang mengarah pada konflik tak bisa dihindari. Konflik merupakan sebuah realita dalam kehidupan sebuah organisasi, termasuk madrasah dan lembaga pendidikan lainnya sebagai sebuah organisasi sosial.

### **Konflik-konflik di Madrasah.**

Konflik yang muncul dimadrasah, demikian juga konflik yang terjadi dimasyarakat atau lembaga yang lain, termasuk orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Masalah yang berkaitan dengan manusia selalu bersifat konflik dan apabila tidak ditangani dengan baik, akan merugikan organisasi. Sebaliknya jika dikelola dan ditangani secara hati-hati, akan menjadi faktor yang esensial bagi pencapaian efektivitas dan tujuan organisasi. sama halnya dengan konflik yang terdapat di MTs Al-Istiqomah, sebagaimana yang disampaikan oleh kepala Madrasah nya bahwa :

---

<sup>14</sup> Wahyudi & Akdon, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, ed. alfabeta (bandung, 2005). Hal : 46

<sup>15</sup> R. Schermerhorn, Jr., & John, *Management for Productivity*. (New York: John Willey & Sons., 1986).

“Menurut saya, konflik dalam dunia pendidikan, terkhusus disekolah kami, konflik adalah suatu kewajaran, karena perbedaan latar belakang kemudian watek guru, dan tenaga pendidik lainnya berbeda-beda, konflik ini secara dasariah bisa menjadi dua kemungkinan 1). Jika ditangani dengan baik maka akan menjadi pelajaran yang baik karena seorang pemimpin dapat memahami setiap bawahannya. 2). Jika tidak ditangani dengan baik akan timbul permasalahan yang lebih luas dan kepastiannya akan merusak keberlangsungan organisasi. pada persoalan ini saya pribadi sebagai kepala madrasah dituntut untuk dapat memahami setiap guru-guru dan tenaga pendidik lainnya dengan baik agar keberlangsungan organisasi/lingungan sekolah dan unsur-unsur didalamnya berjalan dengan harmonis”.

Senada dengan yang dikatakan salahsatu guru mata pelajaran, beliau berkata bahwa :

“Konflik merupakan gejala yang wajar terjadi pada setiap lini kehidupan, termasuk disini misalnya terjadi pertentangan, ketidakselarasan pendapat, persaingan atau kepentingan-kepentingan lain yang tidak semisi dengan madrasah. Prilaku yang sedemikian tidak akan pernah selesai apabila solusi alternatif tidak dapat dijangkau dengan baik, nah disinilah perlu ada pemahaman terkait dengan konflik itu sendiri”.

Konflik-konflik yang terjadi di madrasah dapat dibedakan menjadi : (1) konflik internal individu : (2) konflik antarpersonal : (3) konflik antarkelompok : (4) konflik antarorganisasi.<sup>16</sup> Konflik internal, yang muncul pada guru yang mendapatkan beban berlebih atau menerima terlalu banyak tanggungjawab atau pekerjaan dari lembaga. Bilamana guru tersebut tidak dapat mengatasinya, maka akan berujung stres. Stres adalah rasa yang sering kali menimbulkan konflik di dalam individu sendiri.<sup>17</sup> Konflik internal antar guru ini, tidak hanya masalah guru itu sendiri, tetapi juga dapat menjadi masalah bagi para guru lainnya yang berhubungan dengannya di sekolah.

Adapun konflik-konflik yang ada di MTss Al-istiqomah kecamatan Warudoyong Kota Sukabumi ini adalah :

**Konflik antarpersonal**, terjadi antara guru dan kepala sekolah. Sifatnya bisa substantif atau emosional. Konflik substantif, seperti konflik ketidak sepakatan tentang aspek-aspek

---

<sup>16</sup> Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. (New York: Bantam Books, 1995).

<sup>17</sup> Goleman, *An EI-Based Theory of Performance: The Emotionally Intelligent Workplace.*, 1998 (New York: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, n.d.).

akademik sekolah, ketidak setaraan pembagian beban tugas atau tanggungjawab di antara guru, perbedaan gagasan tentang penyusunan program sekolah, kebijakan sekolah, dll. Sedangkan Konflik emosional, seperti perbedaan atau pertentangan kepentingan, kebutuhan antarguru baik bersifat individual atau kedinasan. Konflik antarpribadi ini merupakan jenis konflik yang sering dihadapi oleh para kepala madrasah.

Pimpinan madrasah sendiri dituntut untuk memiliki control kualitas manajerial dan kepemimpinan yang kuat. Kemajuan suatu lembaga pendidikan hanya dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajerial dan fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang baik dan berkualitas.<sup>18</sup> Kepala sekolah yang baik serta berkualitas yaitu “kepala sekolah dengan kemampuan dasar kepemimpinan, manajerial, kualifikasi pribadi yang sangat baik, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang professional.

“sebenarnya persoalan ini bisa saja tidak terjadi atau mungkin bisa diperkecil kemungkinan terjadinya, tetapi setiap sekolah mempunyai keterbatasan yang memang akan menimbulkan konflik tersebut. Konflik antar pribadi pernah terjadi disini terutama soal distribusi beban kerja yang mengakibatkan konflik, karena terbatasnya sumber daya manusia (guru dan tenaga pendidik) mengharuskan tiap guru dan tiap tenaga pendidik menanggung beban lebih, guru mengampu lebih dari satu mata pelajaran kemudian operator sekolah merangkap menjadi tata usaha (TU), belum lagi terkadang kebutuhan tiap guru untuk menunjang pembelajaran tidak tersedia atau sulit untuk terealisasi. Secara emosional ini akan mengakibatkan konflik pimpinan, saya (kepala madrasah) dengan bawahan yaitu guru dan tenaga pendidik lainnya”.

Di sekolah, **konflik antarkelompok** muncul antara kelompok guru. Konflik antar kelompok guru dapat timbul dari perbedaan atau konflik umur atau juga usia, cita-cita, kepentingan, kebutuhan, aliansi politik dll dari masing-masing kelompok guru. Pada saat yang sama, terjadi konflik antarorganisasi intra sekolah, seperti antara OSIS dengan Pramuka atau organisasi siswa yang lain, antara Dewan Guru dengan Komite Sekolah, dll. Pada umumnya konflik antarorganisasi ini karena adanya perbedaan atau persaingan antarorganisasi dalam mencapai tujuannya masing-masing.

“tentu ini juga tidak hanya terjadi dilembaga kami, konflik antarkelompok akan mungkin terjadi disetiap madrasah atau lembaga pendidikan lainnya, regenerasi guru

---

<sup>18</sup> Ade Hermansyah Khadijah, Mulyawan Safwandy Nugraha, “Implementasi Tugas Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Berdasarkan Perdijen Pendis Nomor 1111 Tahun 2019 Di Kabupaten Sukabumi,” *Jurnal Al Iqnaa*, Vol. 1, No. 1, 2021.



adalah keharusan, untuk tetap menjaga mutu pembelajaran di madrasah. Persoalan yang sering hadir adalah kebiasaan senioritas, yang lebih lanjutnya akan membuat dinding dan terbentuklah pengelompokan-pengelompokan antar guru, guru senior dan guru baru. Pernah terjadi pula konflik yang diakibatkan oleh pilihan politik, satu kelompok dengan pilihan A, satu kelompok berikutnya dengan pilihan B. karena perbedaan ini muncul perdebatan yang akhirnya meluas ke arah rusaknya komunikasi antar guru”.

Seperti halnya konflik umumnya, konflik yang terjadi di sekolah juga dapat disebabkan oleh faktor suasana sekolah yang membosankan, kompetisi, tuntutan yang berlebihan, atau banyaknya aktivitas. Secara umum, faktor penyebab konflik dibagi menjadi faktor substantif atau emosional.

Konflik karena faktor latar belakang bisa disebabkan oleh hal-hal, baik yang bersifat akademis maupun nonakademis, seperti perbedaan pendapat tentang pandangan terhadap pendidikan, hal-hal yang terjadi di saat mengadakan rapat dan lain-lain, yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja dari para guru dan tenaga pendidik yang ada di sekolah. Konflik karena faktor emosional dapat melahirkan perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksetiaan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian antar pribadi di sekolah, seperti guru sering datang terlambat dan pulang sebelum waktunya, sering tidak masuk dengan berbagai macam alasan, tidak tertarik terhadap lingkungan kerja, cenderung mengasingkan diri dari lingkungan madrasah, cenderung membuat masalah dengan sesama guru, agresif, pemogokan, merusak perlengkapan sekolah, atau melakukan pencurian, adalah masalah-masalah yang dapat ditemui di sekolah yang mengarah pada terjadinya situasi konflik dan perlu ditangani oleh kepala madrasah.<sup>19</sup>

Banyak penelitian tentang konflik, mengungkapkan bahwa konflik yang banyak dan muncul disebabkan oleh faktor psikologis, berkaitan dengan penyakit mental yang ditandai dengan adanya kelelahan, sikap sinis, stres, dan perasaan tidak efektif sebagai akibat besarnya beban kerja atau tugas sebagai guru. Fenomena konflik psikologis seperti ini merupakan gejala alamiah yang sulit dihindarkan oleh guru. yang perlu disikapi dan dikelola dengan baik dan benar oleh kepala satuan pendidikan dengan memberikan penekanan pada aspek-aspek psikologis.

Studi Zamralita (2005). tentang hubungan antara *self efficacy* dan stres kerja pada guru juga menemukan bahwa *self efficacy* guru, keyakinan individu guru terhadap kemampuannya

---

<sup>19</sup> R.G. Owens, *Organizational Behavior in Education*. (Boston: Allyn & Bacon., 1991).

dalam menghadapi tanggungjawab, beban, dan tuntutan kerja berkorelasi signifikan dengan stres kerja pada guru. Bahwa derajat *self efficacy* guru mengenai stresor menyebabkan berbedanya tingkat stres pada guru.<sup>20</sup>

Penelitian lain adalah Rostiana (2006). misalnya, menemukan bahwa konflik yang terjadi di SD banyak karena faktor identifikasi psikologis atau keyakinan seorang guru terhadap pekerjaannya sebagai guru. Faktor identifikasi psikologis ini menurutnya berkorelasi secara signifikan terhadap terjadinya “burn out”, yaitu sindrom psikologis yang ditandai dengan adanya kelelahan, sikap sinis, dan perasaan tidak efektif.<sup>21</sup>

Situasi-situasi konflik psikologis di sekolah seperti ini tidak bisa dielakan, dan peran seorang kepala madrasah adalah berusaha mengelola konflik sedemikian rupa, sehingga konflik bisa diminimalisasi dan mengarahkannya kepada ketercapaian sasaran-sasaran madrasah. Pendekatan konflik sebagai bagian normal dari perilaku dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mempromosikan dan mencapai perubahan-perubahan yang dikehendaki.<sup>22</sup>

Diluar dari konflik-konflik diatas, masih banyak konflik yang terjadi, salahsatunya adalah isu yang berkembang menjadi isu yang lumrah dikalangan guru-guru dan tenaga pendidik lainnya adalah krisis kepercayaan terhadap pimpinannya, konflik ini akan sangat sering terjadi terlebih menyoal anggaran pendidikan yang sifatnya krusial begitu juga dengan madrasah yang berstatus sebagai lembaga pendidikan swasta sering kali mengalami keterbatasan dalam memperoleh sumber dana. Hal ini diamini oleh kepala madrasah MTs Al-istiqomah, beliau mengatakan :

“memang soal dana ini banyak sensitifitasnya, dana yang tidak seberapa ditambah kebutuhan guru-guru dan tenaga pendidik yang juga menuntut mereka untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari, mengakibatkan kecurigaan terhadap saya sebagai pimpinan, ditambah seringkali dana tersebut mengalami keterlambatan cair, yang membuat suasana kantor madrasah kurang nyaman”.

Oleh sebab itulah, keterbukaan dan pemahaman serta transparansi dana dari kepala madrasah sangatlah diharapkan. Hal ini adalah untuk mengurangi ketidakpercayaan komponen

---

<sup>20</sup> Zamralita, “Hubungan Antara Self Efficacy Dan Stres Kerja Guru: Studi Pada 81 Guru Sekolah Menengah Umum (SMU) Swasta Katolik Di Jakarta Barat.” (Abstrak laporan penelitian. Fakultas Psikologi Universitas Tarumanegara, 2005).

<sup>21</sup> rostiana, “Hubungan Antara Keterlibatan Kerja Dengan Burnout Pada Guru Sekolah Dasar: Studi Kasus Pada Sekolah Dasar Yayasan ‘X’ Jakarta.” (Abstrak laporan penelitian. Fakultas Psikologi Universitas Tarumanegara., 2006).

<sup>22</sup> winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan Dan Pengembangan)*. (bandung: Mandar Maju., 1994). Hal : 58

madrasah terhadap kinerja kepala madrasah. Dimana segala apapun yang berhubungan dengan masalah dana maupun keuangan madrasah akan menjadi suatu hal yang sangat potensial menimbulkan kecurigaan dan konflik.

**Ciri-ciri pemimpin transformasional** adalah, senantiasa selalu merangkul hambatan atau halangan yang ada dalam organisasi, suka berbagi kekuasaan kepada pengikut pengikut, melatih, menasehati dan memberikan jawaban untuk kemajuan organisasi dan berkembangnya karir pengikut-pengikutnya, dan berusaha mencoba memperhitungkan tahap kebutuhan dan kemauan pengikut-pengikutnya supaya lebih bertanggungjawab.<sup>23</sup>

Dari ciri-ciri yang sudah disebutkan diatas bahwa dapat disimpulkan ketika kepala madrasah memerankan kepemimpinan transformasional untuk menyelesaikan konflik-konflik yang ada dilembaganya, baik itu konflik antarpersonal (kepala madrasah dengan guru-guru dan tenaga pendidik, bahkan guru dengan guru) atau juga konflik antarkelompok guru-guru. Maka penyelesaian yang akan diambil oleh kepala madrasah tersebut salahsatunya adalah :

#### **Mediasi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik.**

Seorang pimpinan adalah orang yang didalam sebuah organisasi tertentu mempunyai seorang ataupun lebih orang sebagai bawahan. Demikian juga seorang kepala madrasah, mempunyai bawahan yaitu guru-guru dan tenaga pendidik. artinya bahwa setiap kepala madrasah harus selalu siap menghadapi kemungkinan untuk terlibat dalam konflik-konflik yang terjadi sebagai mediator atau perantara (pihak penengah) maupun pihak ketiga. Sebagai pihak ketiga, kepala madrasah dapat membantu para guru atau tenaga pendidik untuk menyelesaikan konflik antarpribadi atau antarkelompok yang berada di bawah kewenangannya, baik yang disebabkan karena perbedaan dan keragaman di antara mereka dan atau adanya aturan atau kebijakan baru madrasah.

“bagi saya pribadi (kepala madrasah), menjadi pimpinan dilembaga pendidikan tidak hanya soal atasan yang mempunyai bawahan, akan tetapi lebih dari pada itu, disamping saya dituntut untuk mempunyai ilmu manajemen konflik juga saya mempunyai tanggung jawab akan guru-guru dan tenaga pendidik lainnya ketika terdapat konflik-konflik dilembaga yang saya pimpin, saya harus bisa menyelesaikannya”.

---

<sup>23</sup> B.J Bass, B.M., & Avolio, “Develoving Tranformational Leadership; And Beyond.” *Journal of European Industrial Training*, 1990. Hal : 21-28

Peranan kepala madrasah sebagai fasilitator sangat penting, terutama dalam menjaga komitmen setiap anggota komunitas madrasah dengan menciptakan iklim organisasi madrasah. Signifikansi penciptaan iklim organisasi melalui mediasi. Penelitian yang dilakukan oleh Rostyana dan Halim berfokus pada pentingnya menciptakan iklim organisasi melalui mediasi manajerial dalam membangun dan memelihara komitmen terhadap organisasi<sup>24</sup> keduanya menyatakan bahwa iklim organisasi menunjukkan hubungan yang signifikan positif dengan komitmen organisasi. Bahwa memvisualisasikan iklim organisasi dapat memberi gambaran berkaitan dengan keputusan karyawan untuk berkomitmen pada organisasi.

Untuk memainkan peranan sebagai fasilitator, kepala madrasah dapat melakukannya dengan dua macam pendekatan yang berbeda yaitu : (1) intervensi secara aktif, dan (2) fasilitasi.<sup>25</sup>

Intervensi secara aktif. Seorang pimpinan madrasah menerapkan berbagai macam bentuk tindakan intervensi positif dalam upaya menyelesaikan situasi-situasi konflik. Upaya-upaya tersebut dapat berupa ajakan kepada seluruh pihak yang berkonflik untuk mengingat tujuan-tujuan mulia organisasi, sehingga konflik bisa diminimalisasi atau diredakan. Seorang kepala sekolah memberikan fasilitasi tertentu kepada mereka yang berkonflik. Pendekatan ini sangat bersifat pribadi, dan untuk ini kepala sekolah memerlukan keterampilan komunikasi dan keterampilan interpersonal. Peran manajer kepala madrasah sebagai mediator adalah menggunakan keterampilan komunikasi dan keterampilan interpersonal dengan pihak-pihak yang terlibat konflik.<sup>26</sup>

”ya tentu. Menjadi pemimpin adalah mejadi fasilitator. Cara paling sederhana ketika meredam konflik adalah memberikan himpauan kepada pihak-pihak yang berkonflik dalam hal ini konflik antarkelompok dimana saya sebagai pihak ketiga memberikan peringatan bahwa tujuan utama pendidikan adalah memanusiakkan manusia bahwa kepentingan dan ego-ego atas nama pribadi perlu terlebih dahulu dikesampingkan demi terciptanya pelayanan pendidikan yang baik untuk para siswa”.

Lanjutnya beliau juga menyinggung soal bagaimana pimpinan menjadi penengah dan penyedia layanan penyelesaian konflik dalam hal ini menjadi fasilitator.

---

<sup>24</sup> & Halim Rostiana, “Hubungan Antara Motivasi Berprestasi, Iklim Organisasi, Dan Komitmen Organisasi: Suatu Studi Pada Staf PT X, Jakarta.” (Abstrak laporan penelitian. Fakultas Psikologi Universitas Tarumanegara, 2003).

<sup>25</sup> winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan Dan Pengembangan)*.

<sup>26</sup> B. Bennis, W.G., & Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. (New York: Harper & Row., 1985).

“demikian menjadi fasilitator konflik yang bersifat antarpersonal atau antarkelompok, saya sebagai pimpinan juga mengadakan semacam rapat untuk sesegara mungkin menyelesaikan konflik tersebut. Demikian halnya ketika konflik tersebut berhubungan dengan saya secara langsung (bukan pihak ketiga), saya akan mengajak bemediasi untuk meluruskan isu-isu yang dalam ini menyudutkan saya sebagai kepala madrasah. Tentu dengan tidak membuat forum tegang, penuh perhitungan tanpa intervensi kepada bawahan, dan tidak merugikan kedua belah pihak”.

Keterampilan komunikasi adalah kemampuan membicarakan, mendiskusikan perasaan secara efektif, menjadi pendengar dan penanya yang baik, membedakan antara apa yang dilakukan atau dikatakan seseorang dengan reaksi atau penilaiannya sendiri. Mendengar secara aktif, adalah salah satu bentuk keterampilan komunikasi yang sangat bermanfaat bagi seorang kepala madrasah sebagai fasilitator konflik. Kemampuan mengelola arus komunikasi terbuka juga merupakan bentuk keterampilan komunikasi yang perlu dimiliki dan ditumbuhkan dalam diri kepala madrasah, guna menjangkau inti persoalan konflik yang terjadi. Keterampilan-keterampilan komunikasi seperti itu, sangat penting bagi kepala madrasah, mengingat konflik-konflik antarpribadi atau antarkelompok dalam komunitas sekolah kerap kali dikomplikasi oleh emosi-emosi tinggi, yang menyebabkan munculnya perilaku yang kelihatannya tidak beralasan sama sekali, irasional, atau tidak logis bagi orang lain yang mengamatinya. Sekalipun difasilitasi dapat dilakukan oleh pihak luar sekolah, namun ketidaksamaan dalam bahasa komunikasi kerap memunculkan kekhawatiran akan timbulnya reaksi sikap permusuhan, agresi dan timbul perasaan cemas dan takut pada internal komunitas madrasah.

Keterampilan interpersonal adalah kemampuan untuk berhubungan dengan orang banyak secara diplomatis dan penuh kebijaksanaan dengan orang-orang. Seorang Kepala madrasah tidak hanya harus berupaya menghindari terciptanya pola-pola hubungan interpersonal dengan seluruh komunitas madrasah dengan tidak ketergantungan kekuasaan semata, atau menghindarkan diri dari *'one man show'* yang mengarah pada terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan. Sebaliknya, kepala madrasah perlu mengedepankan kerja sama fungsional, menekankan kerja sama kesejawatan, menciptakan keadaan yang membangkitkan rasa percaya diri pada seluruh orang-orang yang ada dilingkungan madrasah. Pimpinan madrasah juga berusaha menghindari dari wacana retorik dengan menunjukkan kompetensi bekerja secara profesional dan hindari munculnya anggapan bahwa pekerjaan atau tugas

madrasah sebagai sesuatu yang melelahkan atau membosankan. Ketika hal demikian terjadi maka, efektivitas kerja individu dan madrasah sangat sulit untuk dicapai.

Selain penyelesaian konflik diatas yaitu mediasi, banyak cara yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam melakukan penyelesaian konflik. Dan ketika dikaitkan dengan teologi, maka Islam telah mengatur hal ini.

“Demi Tuhanmu, mereka tidak beriman hingga bertahkim kepadamu (Nabi Muhammad) dalam perkara yang diperselisihkan di antara mereka. Kemudian, tidak ada keberatan dalam diri mereka terhadap putusan yang engkau berikan dan mereka terima dengan sepenuhnya”. (QS. Surat An-Nisaa’ Ayat 65).<sup>27</sup>

Ayat ini menggambarkan praktik negosiasi atau perundingan, bahwa dimana sebuah konflik yang sedang berlangsung, maka seorang pemimpin harus berperan aktif untuk mengingatkan mereka kembali tentang visi dan misi bersama dengan kembali pada cita-cita luhur sebuah organisasi, maka konflik akan menemui sebuah jalan damai dan kembali semangat kebersamaan. Manajemen modern dalam melakukan proses peradilan sebagai langkah akhir untuk dapat menyelesaikan konflik.

Terdapat juga *tabbayun*, *Tabayyun* secara bahasa memiliki sebuah arti yaitu mencari atau meminta sebuah kejelasan tentang sesuatu hingga jelas dan benar keadaannya, sedangkan secara istilah *tabayyun* tersebut dapat diartikan sebagai usaha meneliti dan menyeleksi tentang informasi dengan penuh kehati-hatian dan menjelaskannya kepada para pihak-pihak yang membutuhkannya demi untuk dapat merumuskan jalan keluar atau solusi atas suatu masalah yang baik dalam hal hukum, kebijakan tersebut harus jelas dan benar setiap permasalahannya.<sup>28</sup> *Tabayyun* merupakan akhlak mulia yang merupakan suatu prinsip utama dan penting dalam menjaga setiap kemurnian ajaran Islam dan keharmonisan di dalam pergaulan, bahayanya jika tidak bertabayyun tersebut adalah adanya kesalahfahaman, merasa curiga, adanya kecemasan, timbulnya rasa penyesalan bahkan sampai menuduh orang lain dengan cara berbohong.<sup>29</sup>

Dalam konteks kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam, *Tabayyun* adalah suatu usaha manajemen konflik yang paling sering dilakukan untuk dapat mengingatkan kepada para pemimpin sebagai pimpinan dalam pengelolaan kelembagaan pendidikan Islam harus memiliki tingkat kompleksitas yang cukup tinggi dan berhubungan dengan banyak pihak mulai

---

<sup>27</sup> PT. Sabiq, *Al-Qur'an Dan Terjemah* (solo: PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2007). Hal : 88

<sup>28</sup> Syarifuddin Idris., “Pembaruan Pendidikan Islam Di Indonesia (Studi Analisis Tokoh, Organisasi, Dan Lembaga Pendidikan),” *Jurnal Ilmiah Kreatif*, Vol. XII No. 2., 2015. Hal : 33

<sup>29</sup> Khaerul Umam, “Mereda Konflik Menghargai Identitas (Studi Kasus Pada Aliran-Aliran Kepercayaan Yang Ada Di Indramayu),” *Jurnal Agama & Perubahan Sosial*, Vol 2., 2018. Hal : 36

dari pihak internal lembaga itu sendiri maupun pihak luar yang terlibat dalam lembaga pendidikan Islam tersebut. Oleh karena itu, *Tabayyun* membantu pihak-pihak yang berkonflik untuk memperjelas posisinya dan merumuskan solusi bersama secara lebih efektif.

Selain itu ada Musyawarah. Dalam konsep manajemen kepemimpinan dilembaga pendidikan Islam, musyawarah merupakan salah satu nilai yang paling mendapatkan sebuah perhatian untuk selalu ditekankan dalam hal pengambilan suatu keputusan dan pentingnya musyawarah dalam segala bentuk kegiatan kehidupan dalam kehidupan manusia, baik itu dalam rumah tangga maupun dalam sebuah negara yang terdiri dari pemimpin dan rakyat termasuk dalam sebuah kelembagaan pendidikan atau sebuah organisasi.<sup>30</sup>

”Orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka. Mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka”. (QS. Surat Asy-Syura Ayat 38).<sup>31</sup>

Dalam manajemen konflik dalam kajian Islam yang dikenal dengan istilah *tahkim*. *Tahkim* adalah suatu upaya dalam penyelesaian sebuah sengketa atau konflik yang terjadi dengan bantuan seorang hakim. Dalam Al-Quran penggunaan hakam atau pihak yang ketiga dapat diterapkan dalam manajemen konflik yang skalanya kecil yaitu keluarga maupun konflik sosial secara lebih luas. Dalam mencari dan merumuskan sebuah keadilan, manajemen konflik dalam kepemimpinan pendidikan Islam dengan meminta bantuan pihak luar dapat mencegah pihak yang lebih diuntungkan oleh beberapa sebab dan menghindari perasaan yang ketidak mempunyai rasa keadilan dalam proses mediasi. Oleh karena itu, peran utama dari hakam dalam hal ini adalah membantu pihak-pihak yang terlibat konflik untuk mencari solusi atau sebuah jalan keluar yang saling menguntungkan.<sup>32</sup>

Oleh karena itu, dengan adanya orang yang ke tiga atau hakam ini sangatlah urgent dalam upaya untuk dapat mengelola konflik ke arah yang positif yang sekaligus untuk dapat menghindari adanya tindakan yang sifatnya diskriminatif, kekerasan, dan tindakan yang sama sekali tidak dianjurkan<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Dudung Abdullah, “Musyawarah Dalam Al-Quran (Suatu Kajian Tafsir Tematik),” *Jurnal Hukum Pidana & Ketatanegaraan*, Vol. 3, No. 2, 2014. Hal : 246

<sup>31</sup> PT. Sabiq, *Al-Qur’an Dan Terjemah*. Hal : 368

<sup>32</sup> nurhayati, “Penyelesaian Sengketa Dalam Hukum Ekonomi Islam,” *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah Volume 3, No. 1.*, 2019. Hal : 7

<sup>33</sup> Abu Rokhmad, “Paradigma Hukum Islam Dalam Penyelesaian Sengketa,” *Jurnal International Journal Ihyā’ ‘ulum Al-Din Vol 18. No 1.*, 2016. Hal : 57

Penerapan *tahkim* sebagai manajemen konflik di lingkungan lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu tugas dari kepala lembaga atau kepala madrasah yang sekaligus berperan sebagai penengah dan sebagai mediator dalam setiap konflik yang terjadi di lembaga pendidikan tersebut. Disini peran kepala lembaga sebagai pimpinan organisasi tersebut dapat dioptimalkan dalam pengelolaan konflik sebagaimana yang terjadi secara alami, maupun yang dikonstruksi oleh pimpinan demi tujuan tertentu misalnya untuk memperkuat komitmen dan kedisiplinannya, ataupun dapat pula untuk penanaman rasa cinta terhadap lembaga dan upaya untuk pencapaian visi dan misi lembaga tersebut.

Yang terakhir terdapat jalan lain untuk menyelesaikan konflik yaitu *Islah*. Pada hakekatnya adanya suatu konflik yang terjadi diantara seluruh makhluk sosial adalah hal wajar dan itu hal yang alami dan harus diselesaikan dengan jalan damai (*Islah*). Tujuan utama dari *Islah* adalah agar dapat mencapai penyelesaian konflik, dan dapat mencegah permusuhan dan perpecahan diantara sesama umat Islam. Dalam *Islah*, pihak ketiga boleh untuk dilibatkan agar proses pencarian jalan keluar dari konflik tersebut dapat segera ditemukan dan dilakukan.<sup>34</sup>

*Islah* dalam konteks manajemen konflik dalam kepemimpinan pendidikan Islam sering dilaksanakan dan biasanya ditengahi oleh para tokoh setempat. Dalam lembaga pendidikan Islam. Teknik yang dapat digunakan oleh kepala madrasah atau para pengajar agama Islam yang merasa mumpuni untuk bisa menjadi pihak penengah, dapat memberikan nasehat yang bisa menghilangkan rasa kecurigaan terhadap beberapa pihak, serta memberikan suatu jalan yaitu solusi yang dapat diterima dan diambil dengan proses jalan damai. Nilai nasehat dan bimbingan yang terkandung dalam proses *islah* sangatlah sesuai untuk dapat diinternalisasikan dalam karakter kelembagaan pendidikan Islam.

#### **4. KESIMPULAN**

Penelitian tentang manajemen konflik di tingkat internal dan sekolah Madrasah masih menarik dan relevan. Konflik muncul ketika keduanya atau kedua belah pihak menunjukkan permusuhan dan saling mematahkan semangat. Konflik adalah bagian alami dari proses sosial dan terjadi pada setiap orang, jenis dan tingkat organisasi.

Manajemen konflik dalam kepemimpinan pendidikan Islam merupakan strategi yang sangat cocok untuk memecahkan masalah di lembaga pendidikan Islam. yang dilakukan oleh seorang pimpinan lembaga pendidikan Islam yang mempunyai jiwa kepemimpinan dan

---

<sup>34</sup> Indah Muliati, "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Menurut Perspektif Islam," *Jurnal Tingkap*, Vol. XII No. 1., 2016. Hal : 48



mempunyai komitmen agar masalah dalam suatu lembaga pendidikan dapat terselesaikan dengan tepat dan efisien. Dengan dedikasi Kepala Madrasah dapat menjadi pihak utama dalam konflik yang terjadi di madrasah yaitu terlibat aktif dalam perkembangan situasi konflik. Bagaimanapun, kepala madrasah harus menjadi partisipan yang piawai dalam dinamika konflik guna meningkatkan kinerja seluruh tenaga pengajar di madrasah.

Kepemimpinan transformasional telah tepat untuk diterapkan pada satuan pendidikan apapun untuk bisa menjadi mediator, fasilitator konflik-konflik internal lembaga pendidikan, baik konflik antarpersonal maupun konflik antarkelompok.

## **5. SARAN DAN UCAPAN TERIMAKASIH**

Artikel penelitian ini memiliki sejumlah kekurangan, terkait dengan pembahasan yang kurang mendalam, seperti peneliti tidak secara menyeluruh mencantumkan konflik-konflik yang secara umum sering terjadi dimadrasah dengan terperinci beserta penyelesaiannya, perlu penelitian lebih lanjut untuk mengkaji hal-hal yang belum dibahas dalam artikel penelitian ini. Terimakasih.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abu Rokhmad. "Paradigma Hukum Islam Dalam Penyelesaian Sengketa." *Jurnal International Journal Ihya' 'ulum Al-Din Vol 18. No 1.*, 2016.
- Ahmad Muslim. "Manajemen Konflik Interpersonal Di Sekolah." *Jurnal Paedagogy. Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Mataram Volume 1 N (2014).*
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. "Develoving Tranformational Leadership; And Beyond." *Journal of European Industrial Training*, 1990.
- Bennis, W.G., & Nanus, B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row., 1985.
- Dudung Abdullah. "Musyawarah Dalam Al-Quran (Suatu Kajian Tafsir Tematik)." *Jurnal Hukum Pidana & Ketatanegaraan, Vol. 3, No. 2*, 2014.
- Garry Yukl. *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall, 2002.
- Goleman. *An EI-Based Theory of Performance: The Emotionally Intelligent Workplace*. 1998. New York: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, n.d.
- . *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.
- Indah Muliati. "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Menurut Perspektif Islam." *Jurnal Tingkap, Vol. XII No. 1.*, 2016.
- Khadijah, Mulyawan Safwandy Nugraha, Ade Hermansyah. "Implementasi Tugas Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Berdasarkan Perdijen Pendis Nomor 1111 Tahun 2019 Di Kabupaten Sukabumi." *Jurnal Al Iqnaa, Vol. 1, No. 1*, 2021.

- Khaerul Umam. “Mereda Konflik Menghargai Identitas (Studi Kasus Pada Aliran-Aliran Kepercayaan Yang Ada Di Indramayu).” *Jurnal Agama & Perubahan Sosial*, Vol 2., 2018.
- Lexy J Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. bandung: Siswa Rosdakarya, 2002.
- Mochtar Effendi. *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Edited by Bharata Karya Aksara. jakarta, 1986.
- Muhammad Nazir. *Metode Penelitian*. bandung: Remaja Rosdakarya, 1994.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Nurhayati. “Penyelesaian Sengketa Dalam Hukum Ekonomi Islam.” *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah Volume 3, No. 1.*, 2019.
- Owens, R.G. *Organizational Behavior in Education*. boston: Allyn & Bacon., 1991.
- PT. Sabiq. *Al-Qur’an Dan Terjemah*. solo: PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2007.
- Pupun Sofiyati. “Konflik Dan Stress; Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi.” Universitas Brawijaya, 2011.
- Rini Juni Astuti, ugi Harsono. “Kepemimpinan Transformasional Sebagai Solusi Mengatasi Konflik Interpersonal Dan Perilaku Kontra Produktif Dalam Organisasi.” *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial Dan Humaniora e-Issn 262 (2019)*. E-ISSN 262 (2019).
- rostiana. “Hubungan Antara Keterlibatan Kerja Dengan Burnout Pada Guru Sekolah Dasar: Studi Kasus Pada Sekolah Dasar Yayasan ‘X’ Jakarta.” Abstrak laporan penelitian. Fakultas Psikologi Universitas Tarumanegara., 2006.
- Rostiana, & Halim. “Hubungan Antara Motivasi Berprestasi, Iklim Organisasi, Dan Komitmen Organisasi: Suatu Studi Pada Staf PT X, Jakarta.” Abstrak laporan penelitian. Fakultas Psikologi Universitas Tarumanegara, 2003.
- Schermerhorn, Jr., & John, R. *Management for Productivity*. New York: John Willey & Sons., 1986.
- Siti Nurhasanah, Mulyawan Safwandy Nugraha, Imam Subhi. *Metodologi Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Edited by Susilawati. Susilawati. pertama: Media Edu Pustaka, 2022.
- Syarifuddin Idris. “Pembaruan Pendidikan Islam Di Indonesia (Studi Analisis Tokoh, Organisasi, Dan Lembaga Pendidikan).” *Jurnal Ilmiah Kreatif, Vol. XII No. 2.*, 2015.
- Wahyudi & Akdon. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Edited by alfabeta. bandung, 2005.
- winardi. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan Dan Pengembangan)*. bandung: Mandar Maju., 1994.
- Zamralita. “Hubungan Antara Self Efficacy Dan Stres Kerja Guru: Studi Pada 81 Guru Sekolah Menengah Umum (SMU) Swasta Katolik Di Jakarta Barat.” Abstrak laporan penelitian. Fakultas Psikologi Universitas Tarumanegara, 2005.